

着手し始めている。同社ではここ数年でオープンから20年を迎える店舗が次々に契約を更新しているため、この更新のタイミングで改めて家賃交渉を行うために、そのノウハウを構築している。

#### ●水道光熱費

##### ガス利用でコスト削減、積極的に補助金を利用

3年ほど前から全店で熱源をガスに変更してコスト削減を図っている同社だが、さらに昨年からライフサイクルコストの概念を取り入れ、初期投資を大きくして節電につなげるという取り組みを本格化している。

具体的には東京ガスのGHP（ガスヒートポンプ）を多くのクラブで導入して効率を図り、可能な店舗では井水の利用を積極的に始めている。国からの補助が受けられるESCO事業も該当する店舗では積極的に取り入れている。

さらに昨年からは水道料金でもコスト削減を実現している。一般的に、下水道の使用量は上水道の使用量がそのまま適用されるが、飲用や蒸気があるため実際にメーターをつけて測るとコスト削減が可能になる。同社では昨年5店舗で下水道に専用のメーターを取り付けたところ削減効果があった。そのほかにも、これまで店舗によって異なっていたシャワーヘッドを最も効率が良いものに統一し、自動販売機の自動オフ、トイレの洗浄機のカット、クレンリネスの適正化など、検証を重ねたうえでより詳細な取り組みに着手している。

当然、ライフサイクルコストの考え方は省エネやエコにもつながる。サントリグループが出しているエコ推進の指針のもと、同社でも全店でペットボトルのキャップを回収するエコキャップ活動を始めており、今後も関連の取り組みを積極的に取り入れて行く予定だ。

#### ●人件費

##### コスト削減ではなく、生産性を向上

「人件費に関してはコスト削減という視点の取り組みは行っていません。他社に比べてインストラクターのコストは高いと思いますが、プログラムの充実が当社の差別的優位性ポイントの一つ。人件費を削減するというよりも、生産性を上げるという考え方を採っています」（上野氏）

その取り組みの一つにインストラクター評価制度の変更がある。これまで技術評価であったものを集客評価へ変更することによって、インストラクターは「どうすれば集客できるか」といった経営的な視点を持ち、お客さま視点に立てるようになった。アルバイトスタッフの評価項目にも「ブランド

発揮能力」を加えており、実務だけでなくサービスや表現など個人のブランディングへの貢献を評価する指標とした。

人材教育にはこれまででも最も投資をしているが、大きく見ればこれもCSコストの一環で、ESを高めることでCSにつなげようというものである。

「コストマネジメントの本質をたどると、生産性を高めること、思考を改革すること、つまり「仕事の改革」みたいなところに行き着くと思います。今回の取り組みは根本的な部分を見直すきっかけとなり、会社にとって本当に良かったと思います」と上野氏は話す。同じく営業企画部長市田学氏は、「今後同社は現在進めているプロジェクトの効果検証を重ねるとともに、省エネやエコに関する取り組みも進めていく」と話している。

#### ケーススタディ

2

### 株式会社フィットネスビズ

#### ●お話を聞いた方

取締役COO 伊藤友紀氏

自社でクラブを運営しながら数々のフィットネスクラブのコンサルティングを行い、確実に実績を出しているフィットネスビズ。同社取締役COOである伊藤友紀氏に、コストの最適化とそのマネジメント方法を中心に話を聞いた。

#### ●コストマネジメントの考え方

1. ロジックに基づいた予算組み
2. 週次の予算統制

フィットネスビズでは各コストの最適化に重要なポイントを上の2点に絞ってその徹底を図っている。コストの最適化を実現するためには、現在の予算が定性的な根拠の上で成り立っているかを検証することが必要となる。

「予算組みにロジックの裏づけがなく、検証もされていないというクラブ

が多くありますが、そのような状態で「一律10%カット」というような方法をとるケースがしばしば危険です。「ロジックに基づいた予算組み」という場合の「ロジック」は、お客さまに提供するサービスが維持できることが大前提。会社や店舗の論理で予算を組むとサービスの水準を削り込んでしまうので、それは退会の引き金を引いているのと同じことだと思います。まずはお客さまを起点にして最適化の定義づけを行い、そのロジックに基づいて適正なものを予算化する。そのあとは必ず「週次」でマネジメントする。このアプローチを確実にやりさえすれば、アクシデントがない限り予算を超えてしまうということはないと思います。適正なロジックに基づいた予算組みと週次のマネジメント、この2つで決まるのではないかと思います」

特に、この週次で行う予算統制が重要であると伊藤氏は強調する。「多くのクラブではこの部分をおろそかにしている状態で、予算統制のための時間を確保しないクラブもあります。週次のミーティングでは単に連絡事項を伝えるだけ、定性的な話ばかりで一向に数字の話にならないというケースも多く、これでは具体的な施策に届かないので結局現場も変わりません。同社が運営を支援する店舗では、毎週の会議で各セクションのコストの進捗を細かくチェックして、コスト超過があればその原因を明確にして対策を迅速に決める。月次ではタイムリーな対策をとることは難しいため、週次できめ細かくコストを把握する。また、それを共有することによって、現場のマネジメント意識も高まる。同社はこの会議を他の企業（クライアント）にも公開しており、その手法を各現場の参考にしようという取り組みも行っている。次からは、同社の各セクションでのコスト最適化について説明する。

#### ●広告宣伝費

##### 確実に効果検証して定数管理、「始めやすいオファー」をつくる

同社では、目標会員数から割り出した年間の入会数を元に、月間入会者数、獲得単価から広告宣伝費の予算組みを行っている。媒体の選択は折込みチラシやポスティング、地元紙などの紙媒体、交通広告やダイレクトハンティングといった基本的なものを確実に押さえている。その際に重要となるのが「定数管理」である。獲得単価、各媒体からのレスポンス、新規入会者の入会経路などがどのように動いているのかを必ず数字で捉えることが必要であると伊藤氏は考える。「これは当たり前のごとなのですが、プロセスを検証せずに、結果が出ていないのになんとなく同じことを繰り返している企業は多いようです」

同社が運営を支援する店舗では、

2009年1月の入会者が過去4年間で最大となった。2月、3月も近い水準をキープできそうだ。その背景にはさまざまな取り組みがあるが、最大のポイントは「始めやすい」と「やってみたい」という2つの掛け合わせることだという。その演出のため、キャンペーンによる割引をうまく取り入れている。

「割引をしないというのも一つの考え方ですが、いまの時代的な流れや業界を見たとき、それを貫くことで最終的に利益が減っているということであれば、もっと始めやすい価格を準備する必要があるのではないかと思います。不況下でも現在これだけ反応があるということは、消費者はそれを待っているということです。提供する商品に自信があれば、まずは始めてもらうという段階があってもいいと思います。そこから運動の楽しさを知ってもらって継続につなげるのはトレーナーの仕事。割引が悪だと一概には言えないのではないかと思います」と伊藤氏は話す。

現在同クラブでは基本的にキャンペーンを毎月開催している。そのなかでも新年、春、夏前、秋の入会意欲の高まる時期に特に大きなキャンペーンを行い、適切なオファーを準備している。割引はあくまで最初の一步を促すきっかけとして提供するものであり、それを支えるのは提供するサービスや商品の品質である。

#### ●人件費

##### 「人・時」で仕事量を管理

同社では社員は年俸制で、さらに残業代はみなし時間制を採用しているため、変動するのはアルバイトスタッフの人件費のみ。シフトは前月の作成段階で予算の90%でシフトを組み、残りの10%で突発的に発生する費用をカバーする。週次のミーティングではその超過分の金額のみを確認する。

また、仕事量を「人・時（MH）」

で管理しているというのも同社の大きな特徴だ。「やってはいけないことは、人に仕事を貼り付けてしまったり、何十万円というざっくりとした予算があって、それに合わせてシフトを組んでしまったりすることです。人件費とは仕事量に対して発生するものなので、まずはその仕事量に適正な人数と時間を割り出す必要があります。例えば、朝10時オープンのクラブに、朝9時の時点でスタッフが4名いるという場合、オープンまでの1時間の仕事量は4MHということになりますが、その1時間に本当にそれだけの仕事量があるのか、そこを検証する必要があります。実際にそのクラブでオープン時間までの仕事量を検証してみると、事務所の電気をつける、PCや会員管理を立ち上げる、オープン前のチェック、ロッカーの開け閉めといった簡単な内容で仕事量は少なく、1MHだったということがわかりました。つまり、4名であればオープンの15分前、あるいは1名なら1時間前に出勤すればいいということ。それまでそのクラブでは、3MH分の無駄なコストが発生していたということです。まずは業務量をきちんと把握してMH数を算出して、そこに人を貼り付けなければいけません」。例えば在籍2,000名のクラブで利用率が30%とすると1日の来館者は600名。会員管理システムで分かる時間当たりの集中率から、時間ごとの来館者数を出す。その来館者のセクション毎の分布を考慮して、必要なスタッフ数を算出するという流れである。

「金額だけでシフトを管理した場合、金額は予算内であってもMH数が不足することがあります。例えば、時給が高いアルバイトスタッフが多くシフトに入っていれば全体の金額が高くなるので、金額は予算通りでもサービスが不足するという状況があります。提供しなければいけないサービス、つまりMH数が足りているかという観点が必要で、仕事量を「人・時」

で管理することは、会員の満足度を優先するという考え方の延長でもあるといえる。

## スタジオプログラムの最適化

スタジオプログラムについては、いまだに「週100本」というような決め方をするクラブもあり、かなり適正化の余地が残されている部分である。その適正化の方法については、弊社発行の「NEXT」2月号に掲載された伊藤氏による解説を参考にしていきたいが、その大きな流れは、クラブの会員数と利用率、時間帯ごとの集中率をもとに週当たりの適正本数を割り出し、各時間帯の必要本数と会員のニーズにしたがってプログラムを配置、1ヶ月のスタジオ予算を確認して調整を行うというものである。自クラブのメンバーの動向を基点にしたスケジュール組みと予算化がポイントになる。

## ●水道光熱費

### きめ細かい予算統制

水道光熱費については前年の実績、営業日数などからコストを予測して予算化し、週次できめ細かく進捗を確認する。水道、電気、ガス使用料のメーターチェックは毎日行い、レギュラーがあればすぐに気づく体制をとっている。週次で確実に管理を行えば、最終的な数字に向けたコントロールは難しいことではない。シャワーの流量なども細かく適正値を定め、そこにブレがないよう定期的に確認を行っている。

## ●再配分

### トレーナー教育に注力、生産性を計る仕組みを構築

同社では会員向けのイベントなどを行うCSコストとして四半期ごとに約30万円、スタッフ教育には毎月25万円を予算に組んでおり、各セッションで適正化された資源はこの2つに再配分される。特にスタッフ教育に関して

は力を注いでおり、現在は原田一志氏、大久保進哉氏の2名の講師による研修を行っている。

「このクラブは建設から16年経ってハードで差別化するのには難しいため、ソフトと人で勝負したいと考えています。お客さまに成果を提供するために教育に投資する費用は惜しいとは思いません。特にトレーナーの教育は3年計画でプロジェクトを組んでおり、今年が2年目です。研修には私も

## ケーススタディ

3

# 株式会社プライム・コミュニケーションズ & コンサルティング

## ●お話を聞いた方

代表取締役 小笠原千明氏

フィットネスビジネスにおける財務経理、人事、経営企画、情報システム・顧客管理システムの構築などに高度なノウハウと豊富な実績を持つ小笠原千明氏。昨年、株式会社プライム・コミュニケーションズ&コンサルティングを立ち上げ、コンサルティング事業を行う同氏に、これまでの経験を踏まえた独自の観点からフィットネスクラブのコストマネジメントに関する話を聞いた。

## コストマネジメントの考え方

フィットネスクラブのコストマネジメントは、企業の店舗数やそれぞれのクラブの規模、ステージによって選択すべき対策も内容も大きく異なる。小笠原氏はこれまで複数の企業で本社と現場の双方の視点からコストマネジメントに取り組んできた。

最初に所属した大手フィットネスクラブ経営企業では財務経理と情報システムを担当し、経営効率化の仕組みづくりに貢献。借入金や銀行振込手数料、講座振替手数料のコスト削減や、顧客情報管理の専門部署兼社内コールセンターの立ち上げなどに携わり、当時まだ各店舗で運用していた顧客管理

参加していますが非常に学ぶことが多い、トレーナーが積極的に勉強する必要があるかということも毎回実感しています」と伊藤氏は話す。

同社では今後も引き続き現場スタッフの教育に力を入れるとともに、スタッフの生産性を確認する指標を取り入れるなどして、利益と生産性の両面からコスト管理を進めることを予定している。

システムを全社でリアルタイムのオンラインシステムを構築し、業務を集中化・専門化することで業務の大幅な効率アップに成功し、同時に情報セキュリティの確保も実現している。企業を移ってからもそれぞれの資源に合わせた徹底的なコストマネジメントに着手し、現場レベルの取り組みも含めてきめ細かい施策と管理を実施した。現在はそれらの経験を元にして複合的な視点からクラブのコンサルティングを行っている。

コストマネジメントにおいて小笠原氏が最も重要と考えるのは「仕組みづくり」である。コスト管理・削減のための仕組みを構築し、現場に必要な作業を標準化、単純化したうえで日常業務にうまく組み込む。それぞれの業務に必要なデータを蓄積して検証し、異常値があればすぐに対応できる仕組みを予め整備することで日々の業務は大幅に効率化するのである。

小笠原氏はコストマネジメントで特にこだわるべき項目として、クラブのコストの50~70%を占める「建築コストおよび賃料」「人件費」「水光熱費」の3つを挙げているが、それとは別次元で重要なのが「現場の意識」だ

と話す。支配人があらゆる甲斐と使用量、どの水準が目標で、その目標に対して現状はどうなっているのかを隔々まで正確に把握して、経営者の視点でマネジメントすること。そして、計画の進捗状況と経営環境の変化を意識しながら柔軟に対応していくことが、本質的なコストマネジメントには何よりも求められるという。

## ●人件費

### スタッフの定着が効率化の近道

小笠原氏が人件費におけるコストマネジメントのポイントとして挙げるのは大きく2つ。まず1つ目は、人材の採用と教育の構造を見直すことだ。現在は人件費の圧縮を目的に、社員数を1クラブあたり5~7名に抑えてパート・アルバイトに依存しているクラブがほとんどだが、店舗数の増加により出店地域の集中化が進み、人材の確保に苦むクラブが増えている。今後はパート・アルバイトに依存した人材戦略にも見直しが必要だと小笠原氏は考えている。

「パート・アルバイトスタッフは定着率が低いので、フィットネスクラブは常に採用と教育を繰り返しています。そのコスト認識は意外に希薄ですが、実際には相当なウエイトを占めているはず。社員とパート・アルバイトの比率を変えることで採用・教育コストは効率化できるのではないかと考えています。または、必ずしも社員という形でなくても、スタッフがモチベーションを持って働けるような仕組みをつくってスタッフの定着率を上げることが必要だと思います。さらに重複による無駄をなくすためにフレックステルを導入したシフト編成も取り入れる価値があると思いますし、同時に有限である時間のシビアさやメリハリの大切さをスタッフに教えることが、業務の効率化につながると思います」

そして、2つ目のポイントは、業務内容の仕組み化である。事務的な業務

をできる限り仕組み化(または自動化)することで生産性の向上につなげることが重要であるという。「人を配置すると、その人は自分で仕事をつくってしまいます。全社で横断的に本当に必要な仕事とそうでない仕事の判断をすることも大切。そうでなければ、各部署が一生懸命やっているのに、全社的に見ると逆に非効率だったという状況に陥ってしまいます。このあたりを効率化することで、人件費の削減は確実に図れます」

コストマネジメントで重要なのは経費を削減することばかりではないと小笠原氏は話す。それは自身の経験からも強く実感している。小笠原氏が旧レヴェンに所属し経理を担当していた頃、当時は本社の専門部署ではなく、各店舗に配置された経理担当者が自店の月次決算書をつくる体制をとっていた。小笠原氏はそれを取りまとめ、それぞれの担当者へ指導することを任されていた。「担当者は1~2年で交代するので次々に教育しなければいけませんでしたが、合宿形式で行う隔月の会議はとても充実していました。現場の責任者が会社や自店の経営状況や会計の基礎知識や税金といった仕組みを理解しているのとしないのとでは、当然意識レベルに大きな違いが出てきます。実際に、その時の出身者から現在の幹部や、起業家が多く輩出されている。特に人材に関するコストマネジメントでは、単にコストカットという視点ではなく、どこかの無駄を抑え、どこに力をおくべきかを適切に見極めることが重要になる。

## ●水道光熱費

### 技術や自然を使い、複合的に節減

小笠原氏はこれまで実際にさまざまな方法でクラブの水道光熱費の節減に関わってきた。特に節水や電力関係では、現場レベルの地道な取り組みを図って、顧客満足度を維持しながら大幅な節減効果を実現している。

省エネに関しては、既にさまざまな商品や手法が各社で試されているが、施策を導入した後のメンテナンスも大切だ。「あるクラブでシャワーヘッドの根本につけるタイプの節水コマを使っていた。シャワーヘッドはよくお客さんが落として壊してしまうので交換するのですが、ある時コマをチェックしたら半分以上ついていなかった。という笑えない話もありました。最適なアイテムを採用するとともに、現場でのチェック体制の徹底も忘れてはならない。

また、電気料金の削減には電力のデマンド監視装置を採用することも有効だという。通常、業務用の電気基本料金単価は年間でも多く使用した10分間の最大需要電力を基準値として設定される。そのため監視装置をつけて最大デマンドを抑えることで、年間の電気基本料金を引き下げ、同時に使用量も低減する。この監視装置の仕組みは、設定した最大デマンドを超えたら予め登録しておいた携帯電話にアラームで知らせられるというもの。アラームが鳴ったら電力使用量の大きい空調を一時的に停止するなどして最大デマンドをコントロールする。

この他に、空調の自動運転制御システムや井水利用なども効果があるという。特に井水は水温が年間を通して安定しているため、水道料だけでなく加温のためのエネルギーコストが削減できるというメリットもある。

建物の最上層にプールを設置した場合、太陽熱によって水温が上がってしまい、その対策に悩まされるクラブも多い。このような場合は「気化熱」を利用して効率的に水温を下げるのが有効だと小笠原氏は話す。気化熱とは水分が蒸発するときに周囲から熱を奪う仕組みであり、夏場の温度上昇を抑える「打ち水」などはこの現象を利用したものである。蒸発は空気の循環によって促されるため、これをプールに取り入れるためには排気をしっかり行うことがポイントとなる。